

Unificando a la vieja guardia y los recién llegados a su compañía

Ron Carucci

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

Un desafortunado subproducto de los cambios seriales de los últimos dos años ha sido la fragmentación a lo largo de las organizaciones. Tal división es el resultado de cosas como las diferentes creencias sobre cuánta flexibilidad deberían tener los trabajadores en términos de dónde y cuándo trabajan, además de los cambios abruptos en los modelos de negocio.

Uno de los factores más divisivos ha sido el éxodo masivo de empleados fuera del lugar de trabajo, junto con una significativa cantidad de contrataciones para traer nuevas personas. La dinámica relacional se ha roto al no tener la oportunidad de coser nuevas conexiones. De este modo, las empresas se quedan con numerosos campos de “nosotros” y “ellos”.

He aquí cómo empezar a juntar las piezas y reunir a la gente.

Lo que todos los líderes pueden hacer

— **Asuma sus sesgos y elimine las etiquetas.** Las organizaciones fragmentadas encasillan más fácilmente a las personas en categorías que justifican su ostracismo. Piense las personas dentro de su organización a quienes usted se refiere con un despectivo “ellos”. ¿Qué conclusiones ha sacado sobre “ellos” que podrían ser infundadas? Involúcrelas con empatía en lugar de desprecio, y usted aprenderá más sobre lo que hay detrás de sus elecciones y motivos.

— **Restaura relaciones en las que se ha roto la confianza.** Los compromisos incumplidos, las prioridades contrapuestas y la ansiedad excesiva han desgastado los nervios y la paciencia. Si las tensiones de los últimos dos años lo han hecho retirar la confianza de relaciones críticas, considere tender la mano y reparar esas conexiones.

Lo que los líderes experimentados pueden hacer

— **Ser acogedores en lugar de sentirse amenazados.** La llegada de nuevos rostros puede ser inquietante, especialmente si esas personas están en posiciones de autoridad o reemplazaron a viejos colegas. Y el trabajo remoto hace que conocerlos sea un reto. Acérquese y ofrézcase para ayudarlos a través de la confusión de la incorporación. Si el proceso de inducción de su organización es débil, redoble sus esfuerzos para crear un proceso sólido que abarque al menos de seis a nueve meses.

Este artículo es útil para:

- Restaurar las relaciones en las que se ha roto la confianza.
- Minimizar la resistencia a las nuevas ideas.
- Aprender a pedir ayuda a los empleados experimentados.

Uno de los factores más divisivos ha sido el éxodo masivo de empleados fuera del lugar de trabajo.

— **Minimizar la resistencia a las nuevas ideas.** Una de las mayores frustraciones de los líderes recién llegados es la oposición a sus ideas. En lugar de interpretar el nuevo pensamiento como una crítica de cómo se han hecho las cosas, véalo como una oportunidad para aprender y crecer. Esto se vuelve especialmente importante si usted está en un papel donde las nuevas tecnologías y enfoques han hecho obsoletos sus enfoques tradicionales. Muestre su entusiasmo y apoyo hacia nuevas formas de hacer las cosas.

Lo que los nuevos líderes pueden hacer

— **Asegurarse de que su diagnóstico no se convierta en una acusación.** Usted quizá crea que fue contratado con un mandato tácito (o expresado) para cambiar las cosas. Y sus ideas podrían ser exactamente lo que la organización necesita. Sin embargo, hasta que construya la suficiente credibilidad, necesita un ritmo sereno en la manera de introducir nuevos pensamientos. Honre el buen trabajo de los líderes experimentados e invítelos a que lo ayuden para que sus ideas tengan éxito, compartiendo sus perspectivas.

— **Pedir ayuda a los empleados experimentados para aprender la cultura y el contexto.** Si bien puede sentirse obligado a demostrar su valía arrancando con velocidad, es mejor que inicie aprendiendo. Hacer muchas preguntas mostrará respeto por la cultura a la que usted ha llegado. Demuestre su disposición a adaptarse antes de pedir a la organización que considere la posibilidad de adaptarse a sus ideas.

Las temporadas de cambios disruptivos pueden fracturar el sentido de solidaridad de una organización. Para contrarrestar esa división, una a la empresa en torno a un futuro común que la gente se enorgullezca de crear.

Honre el buen trabajo de los líderes experimentados e invítelos a que lo ayuden para que sus ideas tengan éxito, compartiendo sus perspectivas.

Una a la empresa en torno a un futuro común que la gente se enorgullezca de crear.

Sobre el autor:

Ron Carucci es cofundador y socio directivo en Navalent, y el autor de ocho libros, incluyendo "To Be Honest" y "Rising to Power".



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com